Introduction

Qu'est-ce que le Marketing ?

Le marketing ce sont les différents moyens d'agir sur un marché afin d'influencer le consommateur par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. C'est surtout l'art de créer de la valeur ajoutée. Ainsi vous pouvez avoir un excellent produit qui ne se vendra pas si vous ne savez pas le promouvoir. *A contrario* un produit ordinaire bénéficiant de bonnes actions marketing peut devenir celui que les consommateurs voudront acquérir à n'importe quel prix car le marketing vend du rêve.

Pourquoi le Marketing International ?

Depuis la chute du mur de Berlin en 1989 nous sommes entrés dans l'ère de la mondialisation, les pays d'Europe Centrale se sont convertis à l'économie de marché, les pays émergents tels l'Inde, la Chine, ou le Brésil découvrent la société de consommation. Leurs habitants souhaitent vivre comme ceux des pays développés, consommer les mêmes produits ce qui explique l'uniformité des comportements d'achat de certains biens et services. Paradoxalement, le consommateur veut retrouver les cultures locales et qu'on respecte son identité.

Exemple(s) La stratégie de différenciation des hôtels de luxe : certaines chaînes vont proposer une offre standardisée avec une différenciation axée sur le service afin que quel que soit le pays leurs clients retrouvent les mêmes chambres avec le même confort et services. Inversement des palaces très réputés proposeront une différenciation par le décor, leur histoire ou des lieux atypiques (hôtels de glace, cabanes dans les arbres…). Mais il s'agit surtout de ne pas se tromper sur les attentes de leur clientèle. Il y a quelques années le célèbre palace La Mamounia à Marrakech a voulu moderniser son décor mais devant la déception des clients a dû refaire sa décoration en offrant à nouveau le meilleur du luxe marocain.



L'hôtel Intercontinental à Marseille dans l'ancien Hôtel-Dieu. © Patricia Brun

Face à une concurrence féroce renforcée par la globalisation des marchés, à un univers en mutation et à la prépondérance de certaines marques, pour continuer d'exister l'entreprise doit développer des stratégies d'internationalisation qui varient suivant leur taille, leur expérience mais surtout en fonction des produits et des pays visés.

Exemple(s) Le cognac se vend peu en France, seulement 3 % des ventes mondiales en volume, mais très bien aux États-Unis et en Asie où il se consomme coupé d'eau en apéritif mais aussi tout au long de la soirée. Les bouteilles les plus chères se vendent très bien en Extrême-Orient car il symbolise le bon goût à la française.

Outre le simple fait de promouvoir son produit, l'analyse multicritère s'avère essentielle avant de se lancer sur un marché étranger : les lois, les normes, les droits de douane, l'évolution du niveau de vie mais aussi les habitudes de consommation et les valeurs culturelles sont autant de facteurs incontournables.

Exemple(s) Il y a plusieurs années quand Kellogg a voulu vendre ses céréales en France et s'attaquer au créneau du petit-déjeuner, il a eu énormément de difficultés à s'imposer car les français sont très attachés à leurs tartines et ce sont des habitudes de consommation difficiles à changer.

Inversement, les chinois sont de plus en plus séduits par l'alimentation à l'occidentale et les jeunes urbains délaissent le petit-déjeuner traditionnel fait de bouillon de riz pour des tartines « meilleures et plus rapides à préparer ». En 2013, la Chine sera le premier importateur mondial de blé car sa production ne parvient pas à suivre sa consommation. Elle a déjà développé une stratégie d'investissements agricoles à l'étranger. Déjà présente en Afrique, elle courtise l'Ukraine avec un prêt de 3 milliards de dollars en 2012 au secteur agricole ukrainien… En Chine la sécurité alimentaire relève de la sécurité nationale car il reste une génération encore présente qui a connu la famine.

Aujourd'hui la majorité des produits consommés sont importés, le consommateur a donc en théorie de choix d'acheter local ou international. Mais la problématique est de savoir si le produit acheté d'origine française par exemple est français, ce qui n'est pas toujours le cas. Comment le consommateur va-t-il pouvoir reconnaître un produit artisanal fabriqué localement d'un bien industriel transformé ? Comment se protéger quand on est une petite entreprise régionale ?

Exemple(s) Le savon de Marseille. Les derniers savonniers régionaux ont décidé de se défendre début 2013 car il y a plus de faux savons de Marseille vendus que de vrais. L'illustre savon marseillais doit affronter une concurrence « made in China » utilisant de la graisse animale ! De ce fait, les savonniers, ont décidé de créer une marque « Savon de Marseille » qui pourrait déboucher sur une officielle « appellation géographique ». Elle prouverait que le savon vendu sous cette appellation a été fabriqué avec des huiles végétales appropriées, en respectant les cinq étapes du procédé marseillais qui durent plus de dix jours. Problème : seuls les produits alimentaires bénéficient de la protection des « indications géographiques protégées » (IGP). Le gouvernement a travaillé sur l'extension de ce label aux produits manufacturés afin que soient respectées les origines du savon ou de la porcelaine de Limoges. La loi pour l'extension de l'IGP aux produits manufacturés a été votée en novembre 2013[1].

---

1. *Le Figaro*, mars 2013.



avec l'aimable autorisation de la savonnerie La licorne

Savon de Marseille La Licorne

Quels sont les enjeux du marketing international ? Quelles sont les facteurs clés de succès d'un produit standardisé ? Dans quels cas faudra-t-il l'adapter ? Qu'est-ce que le « glocal » ? Quelles sont les stratégies d'internationalisation, de la stratégie de croissance à la transnationalisation ? Mais surtout le marketing est-il éthique ?

Ce livre s'adresse aux étudiants en marketing international, cadres et chefs d'entreprise qui souhaitent avoir une vision claire des clés et outils du marketing international au travers de nombreux exemples et mini cas.

Vous trouverez à la fin de cet ouvrage un lexique anglais/français du vocabulaire marketing international ainsi que des fiches de synthèse en anglais.

CHAPITRE 1
Marketing international, mode d'emploi

Objectifs

– Être capable d'étudier un marché et ses différents segments, d'identifier les différents intervenants.
– Savoir analyser une démarche marketing et une situation de consommation.

Passerelles

– Stratégie et diagnostic export.
– Management.
– Environnement économique et social.

MINI CAS : LA STRATÉGIE DE « ABERCROMBIE AND FITCH »

En 1892, David Abercrombie et Ezra Fitch créent une marque spécialisée dans les vêtements de safari et de camping aux États-Unis. En 1992, Mike Jeffries le nouveau PDG va mixer une certaine esthétique gay avec l'image d'une élite américaine. A&F se décrit comme une marque de « Casual luxury » (luxe décontracté). La recette « transgression et élitisme » fonctionne à merveille tout comme le **marketing « expérientiel »**. Résultat entre 1995 et 2008 les ventes du groupe sont multipliées par 20, les profits par 56. En 2008, A&F possède plus de 1 000 magasins dont 75 % se trouvent aux USA et véhicule le concept d'un mode de vie internationalisé haut de gamme grâce à sa boutique phare sur la Cinquième Avenue de New York.

Le groupe a atteint son potentiel maximum de vente sur le territoire américain et va s'étendre à l'international avec pour but d'ouvrir des boutiques sur les artères les plus prestigieuses de la planète comme Ginza à Tokyo en 2009 et les Champs-Élysées à Paris en 2011.

Dans le secteur hyper concurrentiel du textile, avec internet qui a favorisé la recherche des prix bas, afin d'attirer les clients, les magasins vont se concentrer sur la qualité de l'accueil et d'environnement pour le public visé, c'est-à-dire les 15-25 ans. Ces objectifs sont ceux du marketing expérientiel apparu à la fin des années 1980. La marque s'en sert afin qu'une visite dans leur magasin devienne une expérience inoubliable pour le consommateur.

Abercrombie & Fitch, pratique un marketing « poly sensoriel », en jouant sur l'ouïe, le toucher, l'odorat et la vue. Les magasins sont plongés dans la pénombre avec une musique électro danse à un volume très élevé qui s'adresse à un public jeune et « branché ». Le marketing olfactif a un impact direct sur la mémoire et chez A&F on vaporise toutes les heures le parfum « Fierce n° 8 ». Le marketing visuel est celui qui incite le consommateur à acheter, la recherche de l'esthétique est donc primordiale tant au niveau des vêtements très colorés, mis en valeur par la lumière, mais aussi par la beauté des vendeurs au physique de mannequin qui posent avec les clients pour une photo qui leur sera offerte. Enfin, outre le contact avec les vendeurs, le marketing tactile qui permet aux clients de toucher les vêtements afin d'en apprécier la qualité.

Au niveau de la promotion, le nom d'Abercrombie & Fitch est écrit en gros sur les vêtements ainsi que sur les sacs en carton avec la photo d'un vendeur torse-nu. Le logo représentant un élan fait partie des symboles de la marque. A&F utilise aussi les techniques de « street marketing » en créant volontairement des files d'attente afin de susciter la curiosité des passants.

Néanmoins, la marque se contente de ses succès, et n'est plus dans l'innovation. En outre, d'après Jean-Christophe Alquier, Président de Alquier Communication « [et] la multiplication des magasins dans le monde érode la désirabilité du produit en contribuant à le banaliser ».

Enfin, A&F est critiqué pour sa politique d'embauche et de licenciement, fondées essentiellement sur des critères esthétiques. Au printemps 2013, ressurgissait une interview de 2006 où Mike Jeffries, PDG de A&F, expliquait qu'il voulait « vendre à des gens beaux et cool et ne cibler personne d'autre », quand il tentait de justifier la suppression des tailles XL et XXL du rayon femmes de ses magasins.

« Est-ce une coïncidence ? Les chiffres témoignent de la crise d'image et de positionnement de la marque. En France, les ventes ont reculé de 10 % au deuxième trimestre 2013. Au niveau mondial, après un premier recul de 9 % au premier trimestre, le chiffre d'affaires a de nouveau baissé de 1 % sur les trois mois suivants, à 946 millions de dollars, en raison d'une chute des ventes de 11 % aux États-Unis (qui constituent les deux tiers des ventes).

(...)

D'où le constat de Fabrice Fries : ''Si un *bad buzz* a eu un tel impact, c'est aussi que la marque s'essoufflait. La logique purement marketing d'A&F, qui valorise le narcissisme physique, a rencontré ses limites en se heurtant à une autre tendance sociétale : la lutte contre les discriminations.'' À Abercrombie & Fitch désormais de trouver un discours publicitaire et sociétal en phase avec sa seconde génération de clients[1]. »

1. Les concepts de base du marketing international

1.1. Les origines

Les origines du marketing international remontent à la fin du XVIIe siècle avec l'ouvrage de J. Savary « Le parfait négociant » publié et traduit en plusieurs langues, il posait la problématique s'il valait mieux acheter local ou international, et de la standardisation des produits ou de leur adaptation en fonction des différents marchés étrangers.

Le marketing contemporain a vu le jour aux États-Unis dans les années 1930. La crise de 1929 a obligé les entreprises américaines à structurer leur démarche d'analyse des consommateurs. En effet, les États-Unis se caractérisent par des comportements très différents des consommateurs selon leurs régions : on ne vend pas les mêmes voitures au Texas, en Californie ou en Floride.

1. Véronique Richebois, « Comment sauver le soldat Abercrombie » in *lesechos.fr*, le 15 septembre 2013, http://www.*lesechos.fr*/15/09/2013/*lesechos.fr*/0203006410977_comment-sauver-le-soldat-abercrombie.htm.

Exemple(s) Henry Ford, créateur au début du XXe siècle de la célèbre Ford T avait cette phrase célèbre : « Mes clients peuvent choisir la couleur de leur voiture à condition qu'elle soit noire » : un seul véhicule décliné en plusieurs versions.
À l'inverse, General Motors, sous la conduite de Sloan, ingénieur de formation, a inventé la technique de découpage du marché en type de véhicules ; il a établi des catégories distinctes de clients par véhicule et par marque : **la segmentation des marchés.**

Il y a différentes approches de l'esprit marketing international afin d'expliquer comment se sont développées les conditions de l'esprit marketing et sa mise en application. Les deux plus connues sont le fonctionnalisme et le fonctionnisme.

- **Définition du fonctionnalisme :** conçoit le marketing comme une science sociale dont l'interdisciplinarité (psychologie, sociologie, anthropologie, sciences politico-économiques) permet d'expliquer de nombreux comportements macro- et micro-économiques. Cette approche est très utilisée au niveau européen avec la diversité des économies des pays partenaires.

- **Définition du fonctionnisme :** interprète les dimensions du marketing comme un processus social intégré dans un environnement économique. L'évolution des classes sociales, les fractures qui y sont liées, ainsi que l'évolution nécessaire des styles de vie, conditionnent l'évolution des structures de l'économie. Ceci implique des ajustements de l'ensemble du système économique qui prennent en compte la satisfaction des besoins du consommateur. Cette théorie née au début du XXe siècle, identifie les interrelations de l'activité économique. Celles-ci peuvent être transposées aux fonctions les plus courantes du marketing.

- **Les facteurs de développement du marketing international :**
  - 1900 à 1974 : **le marketing de l'exportation** afin d'écouler les surplus de production ;
  - 1974 à 1989 : les chocs pétroliers, **le marketing international de la concurrence** (Michael Porter avec « choix stratégique et concurrence » invitant les entreprises à détecter les tactiques des compétiteurs internationaux et à avoir un positionnement concurrentiel). Émergence des NPI, nouveaux pays industrialisés comme les quatre dragons : Hong-Kong, Singapour, Taïwan et Corée du Sud, mais il faut aussi ajouter le Vietnam, le Mexique, l'Inde, etc. ;
  - depuis 1990 : **la mondialisation**. La chute du mur de Berlin en 1989, la fin de la guerre froide entre les États-Unis et le bloc de l'Est, le rattachement progressif des pays de l'Europe Centrale à l'Union Européenne, les frontières du marketing s'élargiront pour le rendre « paneuropéen ». Le développement des zones de libre-échange comme celles de l'Union Européenne, l'ALENA (accord de libre-échange nord-américain), de l'ASEAN (asiatique) ou du MERCOSUR (Amérique du Sud) va promouvoir les échanges entre pays partenaires. Bien évidemment, l'évolution de la Chine vers une économie socialiste de marché et son entrée à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) fin 2001 va exacerber la pression concurrentielle mondiale.

- **Définition macroéconomique de la mondialisation (OCDE) :** c'est un mouvement d'ensemble qui recouvre trois étapes :
  - la première, l'internationalisation est liée au développement des flux d'exportation ;
  - la seconde, la transnationalisation, à celui des flux d'investissement et d'implantation à l'étranger ;

– la troisième, la globalisation, correspond à la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information.

Mais depuis 2012, on assiste pour la première fois à une baisse de ces mouvements, voire à une inversion en 2013 ainsi que le constate par exemple le *Financial Times* du 10 juin 2013 concernant la circulation de l'argent : « la renationalisation est un phénomène mondial » et « l'appétit des banques pour le risque s'est affaibli et les autorités de régulation ont encouragé la détention d'actifs sains dans le pays d'origine ».

On constate aussi une faible croissance du commerce mondial (+2 % en 2012) et surtout on assiste au rapatriement de la chaîne de la production dans les pays développés, notamment aux USA. Les états se tournent vers le protectionnisme commercial, la fracture entre les peuples et le monde de la finance est très importante et on constate la montée du nationalisme dans plusieurs pays européens, ce qui entraîne la préférence pour les marques nationales par exemple.

Avec la montée en gamme des pays émergents, l'uniformisation des salaires, les revendications des salariés (il y a régulièrement des émeutes en Chine entre autres) et le ralentissement de la croissance dans les grands pays émergents, **on constate une sérieuse pause à la mondialisation en 2013**. Tous les organismes mondiaux ainsi que les indicateurs seront développés dans le chapitre concernant la pénétration des marchés étrangers.

- **Définition marketing de la mondialisation :** C'est un mouvement d'uniformisation planétaire des représentations et des modes de vie que les individus empruntent par reproduction collective, activé par une offre quasi standardisée des produits et services relayée par des icônes qui incitent au mimétisme.

1.2. Définitions

Le mot anglais marketing signifie « **agir sur le marché** ». Cette discipline va donc regrouper l'ensemble des moyens d'action qu'une entreprise peut avoir sur son marché : conception de produits et de services, fixation d'un prix de vente, distribution et vente du produit, démarche publicitaire. Mais l'ensemble de ces actions nécessite un préalable essentiel : une parfaite connaissance du marché, la cible, et de son acteur principal, le consommateur.

- **Les champs d'application du marketing :**
  - *la grande consommation ou B to C (Business to Consumer)* ;
  - *le marketing des services (exemples : banques, restauration, tourisme…)* ;
  - *le marketing industriel ou B to B (Business to Business).*

- **« Le marketing (ou mercatique) est l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins et à adapter en conséquence et de façon continue la production et la commercialisation »** (*Journal officiel*, 28/07/2000).

Deux notions sont primordiales dans cette définition : tout d'abord « **les besoins du consommateur** » : le marketing oblige l'entreprise à adopter le point de vue du consommateur afin de mieux en cerner les besoins ; il s'agit donc d'une logique de management de l'entreprise par la demande.

Enfin l'« **adaptation continue de son offre** » : l'entreprise doit ensuite adapter les différentes variables de son offre aux besoins ainsi détectés ; il s'agit pour elle de définir son marketing MIX.

1.3. La démarche marketing

- **Le marketing d'étude :** la phase d'analyse du marché afin de comprendre le comportement du consommateur et recueillir les informations sur le marché visé
- **Le marketing stratégique :** analyse des besoins par la **segmentation** du marché afin de déterminer la **cible** et de bien **positionner** son produit

Exemple(s) En ciblant les 15-25 ans, la marque « Abercrombie & Fitch » a su se différencier sur le marché hyper concurrentiel des vêtements grâce à ses enseignes-boîtes de nuit, parfumées à outrance, peuplées de vendeurs body-buildés et torse nu, en renvoyant une image de jeunes beaux, cool et branchés.

- **Le marketing MIX** (ou plan de marchéage ou marketing opérationnel) : le mix est l'ensemble des variables sur lesquelles l'entreprise peut avoir une action déterminante pour adapter son offre aux attentes du consommateur (en anglais les « **4 P** » : Product, Price, Promotion and Place). Cette classification a été proposée dans les années 1960 par l'américain Mc Carthy.

Les variables composant le **marketing MIX** sont au nombre de quatre :
- **le produit** qui doit répondre le plus parfaitement possible aux exigences du client ;
- **le prix** qui correspond à la somme que le consommateur est prêt à payer ;
- **la communication** doit véhiculer une information et une image répondant aux attentes des récepteurs ;
- **la distribution** va permettre à l'acheteur de se procurer « physiquement » le produit.

Exemple(s)

- **Produit** : en France, les fabricants de détergents ajoutent un additif provoquant une mousse plus abondante car le consommateur français est convaincu que c'est un signe d'efficacité (alors que ce n'est pas le cas).
- **Prix** : lancement du produit PurSoup' a longtemps été repoussé par la société Liebig (groupe Danone) à cause d'un coût de fabrication jugé trop élevé, mais une étude de marché a finalement montré que le consommateur était prêt à payer « le prix fort » (trois fois plus cher que les soupes déshydratées) pour ce nouveau produit.
- **Communication** : l'échec relatif du modèle R14 de la marque Renault incomba en grande partie au fait que le slogan publicitaire comparait la forme de cette voiture à celle d'une poire, association peu flatteuse pour une automobile et pour son conducteur.
- **Distribution** : le lancement du produit Grand Lait de Candia, conditionné en bouteilles de 2 litres, a été freiné par les distributeurs car sa mise en rayon était plus compliquée que celle des traditionnelles briques : pendant plusieurs mois le produit fut indisponible en magasins.